Chapitre 3 : DANONE Mexico, Présentation de l’entreprise

Comme nous venons de le voir les études de Hofstede se sont basées sur le groupe américain transnational IBM. Les deux études de cas que nous avons choisi pour notre analyse se sont eux basés sur le groupe Danaone. Plus particulièrement sur une même filiale du groupe, Danone Mexico.

a) Danone Mexico ; entre culture globale et culture locale.

- **Le groupe**

Danone est comme IBM (entreprise sur laquelle Hofstede s’est basé) un grand groupe international présent sur les cinq continents du globe. Avec plus de 90 000 collaborateurs et une présence sur 120 pays, il est le leader mondial des produits laitiers frais et des eaux conditionnées. Par ailleurs il est le numéro 2 des biscuits et produits céréaliers. Présent depuis 1970, il est une des marques de référence en Amérique Latine où il emploie plus de 12 000 salariés.

Au Mexique, les premières activités du groupe remontent à 1973, date à laquelle, il s’associe à un groupe laitier local. Trois ans plus tard, le groupe s’implante directement dans le pays et Danone Mexico voit le jour officiellement. Entre autre, il a été le précurseur du marché du yaourt au Mexique et l’un des premiers à commercialiser l’eau en bouteille. Aujourd’hui, il est, avec 30% de part de marché, le leader incontestable des produits laitiers frais et donne emploie à 1500 personnes. Ces principales marques sont Danone, Lu et Bonafont.

- **Action sociale**

En plus de son succès commercial, l'entreprise jouit d'une image privilégiée tant par la qualité de ses produits, que pour son implication envers la communauté. Les valeurs du groupe dans le monde sont transmises à travers une politique mondiale ; « double projet »1. Le « double projet » économique et sociale établit que la performance économique doit être indissociable de l'attention aux Hommes. L'objectif du groupe n'est pas seulement d'assurer la croissance du groupe Danone mais de contribuer à la croissance personnelle de chaque salarié de la société, et ainsi au développement de la communauté au sein de laquelle elle vit. Afin de promouvoir cette politique dans toutes les filiales, la maison mère évalue toutes les activités où la responsabilité sociale de l'entreprise est engagée.

Aux Mexique, deux actions permanentes sont dirigées à contribuer au développement de la société mexicaine ; le programme «construyamos sus sueños » (Construisons leurs rêves) et l'association « Instituto Danone ».

« Construyamos sus sueños» est un programme qui depuis 1997 contribue à l'aide d'un fond, à sponsoriser divers associations destinées à aider les enfants en difficultés[2].Jusqu'en 2001[3], le programme a récolté 50 millions de pesos (équivalant plus ou moins 5 millions d'€) et a amélioré la vie de 2500 enfants. Le programme se réalise une fois par an et s'étale pendant 3 à 4 mois. Pour chaque produit Danone vendu pendant la période du programme, l'entreprise destine une partie des ventes au fond. Le programme a comme objectif de créer un lien émotionnel entre le consommateur et le

---

[1] Inspiré des idées de l'article d'Antoine Riboud « modernisation mode d'emploi », collection 10-18,1987. vue dans note de page D'Irribarne, « un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle », Gérer et comprendre, N 65 septembre 2001, p6.

[2] Les associations bénéficiées par ce programme ont pour objectifs d'aider les enfant, atteints de cancer, malvoyants sans ressources pour une intervention oculaire, abandonnés et handicapés sans ressources pour se payer une prothèse.

[3] dernier date à laquelle des informations sont accessibles.

produit, augmenter la fidélisation de la clientèle et accomplir le devoir de responsabilité sociale de Danone.[4]

Le succès de cette opération au près du public a été tel que d'année en année la part destinée au programme n'a pas cessée d'augmenter. Une grande attention a été accordée pour rassurer le public sur la bonne destination des donations, avec un système de contrôle des mouvements accessible à tous.

Concerné notamment par le thème de la santé et de l'alimentation, le groupe a développé l'association « Insitut Danone » qui essaye d'établir un lien entre les scientifiques voués à la recherche nutritionnel et les professionnels de l'éducation et de la santé qui peuvent influencer les habitudes de la population. Agissant de façon autonome et sans but commercial les objectifs de l'association sont :

- Encourager la recherche en nutrition,
- Informer et former les professionnels de santé sur des sujets liés à l'alimentation,
- Participer, par des actions d'éducation et d'informations, à l'amélioration de l'alimentation de la population

Pour mieux répondre aux nécessités particulières, l'association a fondé plusieurs centres locaux. Au Mexique le «Instituto Danone A.C. » opère depuis 1998. En plus de ces activités, le « Instituto Danone A.C. » donne des bourses pour les chercheurs mexicains, met à disposition une importante base de données en ligne et sponsorise des congrès de nutrition

[4] http://egade.sistema.itesm.mx/investigacion/sekn/pdfs/juliolozano.pdf présentation Power Point expliquant page 10, les fait importants du programme « construyamos sus sueños ».

Avec sa politique de « double projet » et ses actions sociales, Danone Mexico a réussi à construire une image d'entreprise qui ne cherche pas uniquement à croître seule mais à faire en sorte que la communauté qui l'entoure croisse avec elle.

- **La culture et l'entreprise**

Il y a des entreprises qui essayent d'instaurer une culture d'entreprise identique à chaque endroit où ils s'installent. Parfois cette stratégie fonctionne très bien comme dans le cas de Procter & Gamble et parfois les résultats sont plus contestables comme dans le cas Disney. A l'opposé, il y a des entreprises qui optent pour laisser leurs filiales établir leur propre façon d'organisation. IBM a, néanmoins pendant les années où l'enquête de Hofstede a eu lieu, souvent été cité comme un exemple. C'est bien pour cela que les réponses des membres d'une même organisation étaient si variées selon leurs pays. Dans ce genre d'organisation à « culture décentralisée », les filiales sont plus indépendantes et la présence d'expatriés est faible.

Suivant la mode actuel de « Think global, act local », Danone est un groupe qui cherche à se placer entre ces deux extrêmes. Dans les cas pratiques, nous allons voir une organisation du travail qui se veut influencée par une culture de groupe (dans ce cas français) et d'une culture locale (dans ce cas mexicaine). Incontestablement la plupart des 1500 salariés de la filiale sont de nationalité et donc de culture mexicaine, mais la culture du groupe est présente non seulement par les nombreux expatriés français dans la direction mais aussi par les politiques et habitudes organisationnelles importées par la maison mère.

Danone Mexico a un profil particulier. Fière de ses origines français mais qui cherche tout de même à développer les ressources de sa culture d'accueil le Mexique. Il est, de part son implication globale, un parfait exemple d'une situation d'échange entre deux cultures ; française et mexicaine.

Soucieuse de développer une bonne synergie entre les cultures que la composent, la direction a travaillée en deux occasions avec des équipes spécialisé dans l'influence des cultures dans le travail. Heureusement les chefs de ces deux équipes ont publié les résultats des ses travaux et c 'est justement ces expériences qui vont nous servir à notre objectif d'étude.